

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

SANDRA MARA BESEN NAU

**INSTRUMENTOS DA CONTABILIDADE UTILIZADOS EM UMA PEQUENA
EMPRESA COMERCIAL**

FLORIANÓPOLIS

2010

SANDRA MARA BESEN NAU

**INSTRUMENTOS DA CONTABILIDADE UTILIZADOS EM UMA PEQUENA
EMPRESA COMERCIAL**

Monografia apresentada à Universidade Federal
de Santa Catarina como um dos pré-requisitos
para a obtenção do grau de bacharel em Ciências
Contábeis.

Orientadora: Prof^a. Valdirene Gasparetto, Dra.

FLORIANÓPOLIS
2010

SANDRA MARA BESEN NAU

INSTRUMENTOS DA CONTABILIDADE UTILIZADOS EM UMA PEQUENA
EMPRESA COMERCIAL

Esta monografia foi apresentada como TCC, no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, à banca examinadora constituída pelo(a) professor(a) orientador(a) e membros abaixo mencionados.

Florianópolis, SC, 29 de Novembro de 2010.

Professora Valdirene Gasparetto, Dra.

Coordenadora de TCC do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

Prof^a. Valdirene Gasparetto, Dra.

Orientadora

Prof. Erves Ducati, Msc.

Membro

Prof. João Teles, Mestrando em Ciências Contábeis

Membro

“A possibilidade de realizarmos um sonho é o que torna a vida mais interessante”

Paulo Coelho

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela vida, por estar sempre do meu lado, pelas oportunidades que me foram concedidas e por me ajudar a enfrentar os obstáculos.

A minha mãe, que é a minha rainha, meu orgulho, e por estar sempre do meu lado. Sou grato pelo seu bom desempenho de mãe, que se preocupa com seus filhos até demais. Admiro sua trajetória de vida.

Ao meu pai, que é meu herói, que sempre me apoia e que sempre faz a minha família feliz. Agradeço a preocupação que ele tem por mim e por sempre estar de bem com a vida.

Agradeço aos meus irmãos, Carlos Eduardo e José Ricardo pelo incentivo que sempre recebi, por serem meus irmãos ciumentos. Agradeço muito a minha irmã, por esse carinho recíproco que sentimos, por nos entendermos apenas com um olhar e, também, por ter me ajudado na elaboração deste trabalho.

Um agradecimento especial ao meu namorado Ivan Carlos, por todo amor e carinho que sempre recebi, por aquele carinho nas horas difíceis, e por me fazer muito feliz. Agradeço também pela compreensão de dividir o pouco tempo que temos para ficarmos juntos e por ter me ajudado.

A minha orientadora, professora Valdirene Gasparetto, por ter aceitado fazer este trabalho comigo, por dividir seu conhecimento na elaboração deste trabalho e por ser uma excelente profissional.

Às funcionárias da loja, Andreza e Camila por sempre me apoiarem e por sempre se prontificarem, para eu poder ficar em casa estudando.

A todos os meus amigos que encontrei na UFSC, os meus tesouros, que fizeram a Universidade ficar mais divertida.

E, por fim, a todos que, de alguma forma, ajudaram a concluir este trabalho.

RESUMO

NAU, Sandra Mara Besen. **Instrumentos da contabilidade utilizados em uma pequena empresa comercial**. 2010. 60 p. Monografia (Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.

Com a atual competitividade a que as organizações estão expostas, cada vez mais elas precisam buscar medidas de se aperfeiçoar no seu gerenciamento para se manterem e se destacarem entre as demais. A busca pela permanência no mercado não existe apenas para as grandes empresas, pois a concorrência também é grande para as micro e pequenas organizações. Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo propor a utilização de instrumentos contábeis como auxílio à tomada de decisão de uma empresa comercial de pequeno porte. Relacionado aos objetivos essa pesquisa é considerada exploratória. Em relação à abordagem do problema este estudo utiliza a abordagem qualitativa. Foi efetuado um estudo de caso em uma pequena empresa comercial, sendo realizadas entrevistas, observações e análise de documentos e do gerenciamento da empresa, onde verificou-se que o gerenciamento é feito de forma bastante simples. A empresa é deficiente na utilização de instrumentos contábeis para planejamento, controle e tomada de decisão. Com isso, foram sugeridas melhorias como a utilização de alguns instrumentos contábeis que se adequam a este tipo de empresa. Os principais resultados dessa pesquisa foram a proposta da utilização de instrumentos contábeis como: controle de estoque, controle de contas a receber, controle de contas a pagar, fluxo de caixa, DRE e margem de contribuição, como informações iniciais para organizar um sistema básico de informações para apoio à decisão nesta empresa.

Palavras-chave: Contabilidade, Instrumentos da Contabilidade Gerencial; pequena empresa comercial.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Apresentação do modelo de Fluxo de Caixa	26
Quadro 2: Características da Empresa de Pequeno Porte conforme critérios qualitativos	33
Quadro 3: modelo de controle de estoque	41
Quadro 4: Modelo de controle de contas a receber	43
Quadro 5: Modelo de controle de contas a pagar	45
Quadro 6: modelo de fluxo de caixa	47
Quadro 7: Modelo de DRE proposta para a empresa	50
Quadro 8: proposta de planilha de cálculo da MC	51

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Usuários da contabilidade gerencial.....	20
Figura 2: Representação do Fluxo de Caixa	24
Figura 3: controle de estoque do sistema “Aplicativos comerciais”	42
Figura 4: controle de contas a receber do sistema “Aplicativos comerciais”	45
Figura 5: controle de contas a receber do sistema “Aplicativos comerciais”	47
Figura 6: fluxo de caixa do sistema “Aplicativos comerciais”	49

LISTA DE SIGLAS

ABC- *Activity Based Costing*

ABM- *Activity Based Management*

BSC- *Balanced Scorecard*

EVA: *Economic Value Added*

DFC- Demonstração do Fluxo de Caixa

DRE- Demonstração do Resultado do Exercício

JIT- *Just in time*

MC- Margem de Contribuição

RKW- *Reichskuratorium fur Wirtschaftlichkeit*

VBM: *Value- Based Management*

TOC- *Theory of Constraints*

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 TEMA E PROBLEMA	9
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	10
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	12
1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	14
1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 CONTABILIDADE	17
2.2 A FUNÇÃO GERENCIAL DA CONTABILIDADE	19
2.3 INSTRUMENTOS CONTÁBEIS COMO AUXÍLIO À TOMADA DE DECISÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS	21
2.4 CARACTERIZAÇÃO DE PEQUENA E MICROEMPRESA COMERCIAL	32
3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	35
3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	35
3.2 ANÁLISE DA REALIDADE OBSERVADA	37
3.3 INSTRUMENTOS CONTÁBEIS PARA APOIO À GESTÃO DA EMPRESA ESTUDADA.	39
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
4.1 CONCLUSÕES DO TRABALHO	53
4.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	54
REFERÊNCIAS.....	55

1. INTRODUÇÃO

No atual cenário econômico a competitividade está presente em todos os tipos de organizações, devido, principalmente, à globalização. Esse é o fenômeno causador de grandes, profundas e rápidas transformações econômicas na sociedade. E, no cenário brasileiro, tem causado o aumento da presença de multinacionais e ampliado consideravelmente a concorrência (VALERIO NETTO, 2006).

O aumento da concorrência, as rápidas mudanças tecnológicas e o maior grau de exigência por parte dos consumidores demandam maior agilidade, produtividade e qualidade no trabalho da empresa, tanto em relação ao produto quanto aos processos e serviços (VALERIO NETTO, 2006). Assim, para um melhor desempenho, as empresas devem estabelecer diferenciais e se prepararem para acompanhar essas mudanças.

Nesse sentido, as organizações, independente do porte ou ramo de atividade deveriam preocupar-se com o gerenciamento de suas atividades, utilizando-se da contabilidade para auxílio à tomada de decisão. Segundo Moscove et al. (2002, p. 23), “um sistema de informações é um conjunto de subsistemas inter-relacionados que funcionam em conjunto para coletar, processar, armazenar, transformar e distribuir informações para fins de planejamento, tomada de decisões e controle.”

Essa realidade não é diferente para as pequenas empresas, uma vez que elas também precisam adquirir conhecimento gerencial que oriente a geração, a absorção e o uso de novas tecnologias (VALERIO NETTO, 2006).

Nesse sentido, as pequenas empresas devem deixar de utilizar a contabilidade apenas para fins legais e passar a utilizá-la para o bom gerenciamento, visto que, segundo Marion (2005, p.1), “a contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões”.

Desse modo, em vista de que os administradores precisam tomar decisões seguras, para terem maior possibilidade de permanecer neste mercado competitivo, é importante que passem a utilizar instrumentos contábeis para otimização do desempenho.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Grande parte das pequenas empresas apresentam dificuldades de gerenciamento e controle de suas atividades e utilizam-se de instrumentos contábeis apenas para atender aspectos burocráticos e fiscais, sem conhecer as potencialidades e facilidades geradas pela utilização deles no apoio ao gerenciamento da empresa. Esse é um dos motivos de grande número de empresas entrarem em descontinuidade, principalmente no primeiro e segundo ano de vida, embora essa taxa de mortalidade já tenha sido maior (SEBRAE, 2008).

Muitos proprietários de pequenas empresas mantêm a ideia errônea de que apenas empresas de grande porte ou de capital aberto devem possuir instrumentos contábeis para auxílio à tomada de decisão. Esses pequenos empresários “tomam decisões com base em sentimentos, intuições e na análise superficial das perspectivas de mercado” (VALERIO NETO, 2006, p. 6).

As informações contábeis servem de apoio para os diversos níveis da empresa, como auxílio às funções de desempenho, de planejamento e controle das operações e tomada de decisão. Exatamente por isso é importante que os empresários de micro e pequenas empresas se conscientizem da importância, e passem a utilizar, os instrumentos contábeis para o gerenciamento da empresa.

A pequena empresa em estudo, uma loja de confecção feminina, encontra-se no primeiro ano de existência e toma suas decisões sem utilizar instrumentos de planejamento e controle. Normalmente utiliza a contabilidade apenas para atender às exigências fiscais. Por isso o propósito de estudar instrumentos contábeis que contribuam sobremaneira para a tomada de decisões desta empresa.

Na busca de melhorias no gerenciamento da empresa estudada faz-se tema deste trabalho a utilização de instrumentos contábeis em uma pequena empresa comercial, e a questão-problema é: como a contabilidade pode auxiliar na tomada de decisões de uma empresa comercial de pequeno porte?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Propor a utilização de instrumentos contábeis como auxílio à tomada de decisão de uma empresa comercial de pequeno porte.

1.2.2. Objetivos específicos

Visando ao alcance do objetivo geral, objetiva-se especificamente:

- Identificar os principais instrumentos da contabilidade que podem ser empregados nas organizações;
- Verificar se a empresa emprega instrumentos contábeis na tomada de decisão e gerenciamento;
- Identificar oportunidade de aperfeiçoamento na utilização de instrumentos contábeis na pequena empresa em estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

É elevado o número de micro e pequenas empresas no cenário econômico. Dados publicados pelo Sebrae (2010) informam que as micro e pequenas empresas (MPEs) representam 98% do total de empresas do país. A representatividade deste setor na economia gera um interesse de realizar um estudo voltado para as micro e pequenas empresas.

Para Porter (1991, p. 40), “as pequenas e médias empresas têm grande importância dentro dos países em vias de desenvolvimento, tendo em vista que geram, rapidamente, postos de trabalho, capacitam trabalhadores locais.”

Ainda, segundo os dados publicados Sebrae (2007) são os pequenos negócios que geram a maioria dos postos de trabalho nos setores formal e informal da economia. As MPEs respondem por 57,4% da mão-de-obra empregada formalmente e por 26,5% da massa salarial, enquanto as grandes empresas são responsáveis por 55,3%.

Além do mais, segundo Lustosa (1986 apud VALERIO NETTO, 2006), a partir da incorporação da globalização no cenário econômico nacional, pode-se observar que as micro e pequenas empresas são essenciais para a sobrevivência das grandes corporações no mercado nacional.

Embora a taxa de mortalidade das pequenas empresas já tenha sido maior, ainda é grande o número de empresas que entram em descontinuidade. Dados publicados pelo sebrae (2010) informam que, dos 132 requerimentos de falência feitos em janeiro de 2010, 68% (90 pedidos) foram feitos por micro e pequenas empresas. Os requerimentos resultaram em 69 falências decretadas em todo o País, número superior às 61 registradas no mesmo mês de 2009. Entre as empresas que fecharam as portas no mês de janeiro de 2010, 63 eram micro e pequenas e as outras seis eram empresas de médio porte.

Marion (2005), em estudo feito, analisa que várias empresas, principalmente as pequenas, enfrentam sérios problemas de sobrevivência. E observa, também, que muitos empresários, nesse caso, criticam a carga tributária, os encargos sociais, a falta de recursos, os juros altos. Porém, se analisado profundamente, muitas vezes não são somente esses fatores que ocasionam os problemas de sobrevivência das empresas, mas sim a má gerência, as decisões tomadas sem respaldo, sem dados confiáveis.

Como dentro de uma organização os responsáveis pela gerência estão sempre tomando decisões importantes, essenciais para o sucesso do negócio “há a necessidade de dados, de informações corretas, de subsídios que contribuam para uma boa tomada de decisão” (MARION, 2005, p.24).

Considerando que as pequenas empresas possuem uma grande representatividade na economia, e ainda “enfrentam sérios problemas de sobrevivência” (MARION, 2005, p.24), este trabalho busca explorar mais este campo, trazendo uma maior contribuição para o meio contábil. Desse modo,

esta pesquisa justifica-se pela necessidade que se constata de aliar o melhor gerenciamento das pequenas empresas com a busca de novos conhecimentos, e conseqüente contribuição para a sociedade contábil, com a demonstração do caso da empresa em análise neste estudo.

Além disso, realizar um estudo sobre a utilização da contabilidade para auxílio ao gerenciamento de uma pequena empresa é uma tarefa relevante para o pesquisador, visto que a quantidade dessas empresas no Brasil cresce a cada dia, surgindo à possibilidade de crescimento profissional e financeiro do pesquisador nessa área. Há ainda uma satisfação em contribuir para a continuidade e crescimento da empresa estudada.

1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa é realizada com o objetivo de adquirir novos conhecimentos relacionados a um assunto determinado, buscando resolver um problema específico.

Richardson (1999, p.16) explicita que,

como ferramenta para adquirir conhecimento, a pesquisa pode ter os seguintes objetivos: resolver problemas específicos, gerar teorias ou avaliar teorias existentes. Em termos gerais, não existe pesquisa sem teoria, seja explícita ou implícita, ela está presente em todo o processo de pesquisa.

Sobre esse mesmo assunto, Lakatos e Marconi (1985, p.15) enfatizam que pesquisa é “uma indagação minuciosa ou exame crítico e exaustivo na procura de fatos e princípios, uma diligente busca para averiguar algo. Pesquisa não é apenas procurar a verdade, é encontrar respostas para questões propostas utilizando métodos científicos.”

A monografia é um instrumento utilizado pela ciência para expor o conhecimento alcançado pela pesquisa. Conforme Severino (2002 apud SOUZA, FIALHO e OTANI, 2007), o termo monografia designa um tipo especial de trabalho científico que reduz sua abordagem a um único assunto, a um único problema, com um tratamento especificado.

Segundo, ainda, Lakatos e Marconi. (1985, p. 15),

a monografia é um estudo sobre tema específico ou particular, com suficiente valor representativo e que obedece à rigorosa metodologia. Investiga determinado assunto não só em profundidade, mas também em todos os ângulos e aspectos, dependendo dos fins que se determina.

Conforme Souza, Fialho e Otani (2007) a pesquisa pode ser classificada sob quatro perspectivas, que são: quanto aos objetivos, quanto à abordagem do problema, em relação às fontes de informação e quanto aos procedimentos técnicos.

Relacionado aos objetivos, Gil (2007) classifica a pesquisa em exploratória, descritiva ou explicativa. Esta, que aqui se propõe, é considerada exploratória.

Exploratória, pois o pesquisador não tem as informações prontas, ele precisa ir ao local estudado para obter essas informações, para, só então, adquirir conhecimento sobre o fato estudado. Segundo Gil (2007) a pesquisa exploratória visa proporcionar familiaridade com o problema com a intenção de explicitá-lo ou construir hipóteses. Esta pesquisa necessita de levantamento bibliográfico, entrevistas, análise de exemplos que estimulem a compreensão. Nesse sentido, Richardson (1999, p. 66) explica que “estudos exploratórios ocorrem quando não se tem informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno”.

Em relação à abordagem do problema, Richardson (1999) explica que pode ser qualitativa e quantitativa. Este estudo utiliza somente a abordagem qualitativa, pois analisa a utilização de instrumentos contábeis como auxílio à tomada de decisão e não utiliza medidas estatísticas para esta análise. Sobre esta abordagem, Richardson (1999, p.90), explana que:

a abordagem qualitativa pode ser caracterizada como uma tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar de produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

Souza, Fialho e Otani (2007, p.40) esclarecem que “a abordagem qualitativa difere-se da quantitativa por não empregar o instrumental estatístico no processo de análise dos dados coletados na investigação do problema de pesquisa”.

Quanto aos procedimentos técnicos, segundo Gil (1995) as pesquisas podem ser classificadas de várias formas: bibliográfica, documental, experimental, *ex-post facto*, estudo de corte, levantamento, estudo de campo, estudo de caso, pesquisa-ação e pesquisa participante. Assim, esta pesquisa é classificada como estudo de caso, o qual, segundo Souza, Fialho e Otani (2007, p.42),

é a pesquisa que se caracteriza por um estudo aprofundado e exaustivo de um caso específico, que seja relevante pelo potencial de abrangência, de forma a permitir, um amplo e detalhado conhecimento do caso, fato ou fenômeno estudado, através do processo de análise e interpretação.

Além do estudo de caso, foi utilizada, neste trabalho, a pesquisa bibliográfica para a elaboração da fundamentação teórica. Conforme Souza, Fialho e Otani (2007, p.40) a pesquisa bibliográfica parte “da obtenção de dados através de fontes secundárias, utiliza como fonte de coleta de dados materiais publicados”.

Sobre a coleta de dados para a realização desta pesquisa foram realizadas entrevistas com as proprietárias da loja, observações e analisadas documentações. Primeiro foi feita uma entrevista não formalizada com as proprietárias da loja, conversando sobre o gerenciamento da empresa. Em seguida foram feitas observações, acompanhamento do processo comercial e gerencial, além da utilização dos documentos da empresa para análise e levantamento de dados. Em todo o processo de coleta de dados houve troca de informações com as proprietárias. O período de coleta de dados foi entre agosto e setembro de 2010.

1.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Neste trabalho, pretende-se utilizar instrumentos contábeis para auxílio à tomada de decisão e gerenciamento em uma pequena empresa comercial. Contudo, esta pesquisa tem algumas limitações, observando que, de acordo com Gil (1995), o estudo de caso produz resultados com impossibilidade de generalização e isto constitui uma limitação deste tipo de trabalho.

Assim, a utilização de instrumentos contábeis propostos neste trabalho

apresenta limitações quanto a sua aplicabilidade em outras empresas comerciais, visto que cada organização possui suas particularidades. Porém, a base deste estudo poderá ser utilizada por outras empresas comerciais a partir de algumas adaptações.

Outra limitação deste trabalho refere-se ao alcance de todos os dados, uma vez que foram abordados apenas os dados e as informações permitidas pelas proprietárias da loja. Sendo assim, configura-se, nesta pesquisa, a limitação de acesso a todas as informações necessárias.

Outro fator limitante deste trabalho remete ao fato de que para o bom gerenciamento de uma pequena empresa comercial existem diversas melhorias e instrumentos a serem utilizados, porém, para a elaboração deste estudo, foram utilizados apenas alguns.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

A presente pesquisa está dividida em quatro capítulos, subdivididos em suas respectivas seções.

No primeiro capítulo é apresentada uma breve introdução, e demonstrada a problemática básica, seguida da exposição do objetivo geral e dos objetivos específicos pretendidos. Na sequência são apresentadas a justificativa do trabalho e a identificação da metodologia utilizada. Por fim são expostas as limitações da pesquisa e, posteriormente, descreve-se a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo é exposta a fundamentação teórica, reunindo estudos de autores, com o intuito de sustentar a parte prática deste trabalho. Inicialmente é apresentado um tópico sobre a contabilidade, para, em seguida, serem descritas as funções gerenciais da contabilidade. Na sequência é apresentada a caracterização das micro e pequenas empresas comerciais varejistas. E, por fim, são evidenciados os instrumentos contábeis como auxílio à tomada de decisão das micro e pequenas empresas.

No terceiro capítulo é narrado o desenvolvimento da pesquisa, para a qual é feito o estudo de caso de uma pequena empresa comercial. Primeiramente apresenta-se uma breve exposição sobre a empresa e seu processo comercial e administrativo, para em seguida, serem apresentados os instrumentos contábeis utilizados por ela. Por fim, são feitas sugestões de melhorias no processo de gerenciamento de suas atividades e tomada de decisão.

No quarto capítulo, são expostas as conclusões do estudo e as recomendações para futuros trabalhos sobre o mesmo tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica do trabalho, abordando inicialmente a contabilidade, sua evolução e seu potencial como auxílio à tomada de decisão. Na sequência é colocada a função gerencial da contabilidade e são descritos os instrumentos contábeis para apoio à tomada de decisão, para, em seguida, ser caracterizada a pequena e a microempresa comercial.

2.1 CONTABILIDADE

Neste tópico é apresentada a contabilidade e sua importância para as organizações e para a sociedade. A contabilidade consiste em produzir informações financeiras e não financeiras para auxílio à tomada de decisão e gerenciamento da empresa.

Sobre o surgimento da contabilidade, Ludícibus (1997) relata que, segundo alguns historiadores, os primeiros sinais da existência de contas surgiu há aproximadamente 2.000 anos a.C.. Porém, antes disso, o homem primitivo já praticava formas rudimentares de contabilidade, como inventariar o número de instrumentos de caça e pesca disponíveis, contar seus rebanhos e suas ânforas de bebidas.

Nos dias atuais a contabilidade não serve apenas para informar ao proprietário o lucro obtido numa negociação, como era o objetivo antigamente, mas para fornecer informações para todas as pessoas, físicas e jurídicas, interessadas na empresa.

Nesse sentido, a contabilidade tem como objetivo planejar e colocar em prática um sistema de informação para uma organização, com ou sem fins lucrativos (CREPALDI, 2004).

Para Dubois, Kulpa, Souza (2006) qualquer informação oriunda da contabilidade deve ser específica para um determinado destinatário, não sendo interessante aplicar em uma instituição os procedimentos idealizados em outra.

Nesse sentido, em função da necessidade específica de cada usuário, a contabilidade é dividida em dois ramos: a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial.

Para Horngren, Sundem e Stratton (2004) a contabilidade financeira trata da informação contábil desenvolvida prioritariamente para os usuários externos, como fornecedores, acionistas, bancos, entre outros. Já a contabilidade gerencial está relacionada com o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que ajudam os gestores a alcançar os objetivos organizacionais.

A contabilidade financeira trabalha com a elaboração e a comunicação de informação, principalmente para os usuários externos, sendo essa informação repassada aos usuários por meio de relatórios contábeis (LUNKES, 2007).

Já a contabilidade gerencial está mais relacionada com o fornecimento de informações aos usuários internos, transmitidas por meio de relatórios detalhados e personalizados por unidade, para atender a um público específico, auxiliando no processo de tomada de decisão. As informações têm como características: ênfase no futuro, relevância e flexibilidade, menor ênfase na precisão e é gerada para os centros específicos da empresa (LUNKES, 2007).

Ainda sobre a contabilidade gerencial, Atkinson et al. (2000) afirmam que ela é responsável por produzir informação operacional e não financeira para administradores e funcionários. O processo deve ser direcionado pelas necessidades informacionais dos indivíduos internos da empresa e deve orientar suas decisões operacionais e de investimento.

Portanto, conclui-se que cada usuário possui uma demanda diferente de informação, de acordo com os seus interesses. E é importante que os gestores da empresa utilizem a contabilidade como auxílio ao gerenciamento da empresa, visto que, neste mercado competitivo e com escassos recursos, as decisões devem ser tomadas com segurança, buscando o menor grau de erro possível.

2.2 A FUNÇÃO GERENCIAL DA CONTABILIDADE

Para Iudícibus (1998), a contabilidade gerencial é caracterizada como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num nível mais detalhado ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades, procurando suprir informações úteis e válidas no modelo decisório.

Medidas de condições econômica da empresa, como as de custos e lucratividade dos produtos, dos serviços, dos clientes e das atividades das empresas, são informações obtidas através do uso da contabilidade gerencial (ATKINSON et al., 2000).

Lunkes (2007) enfatiza que no mercado atual de negócios, os contadores gerenciais são especialistas no apoio à tomada de decisão, gerando informação diversificada e em formato mais adequado, facilitando a tomada de decisão dos gestores.

Para Crepaldi (2004, p. 22),

o contador gerencial deve esforçar-se para que a administração tome as melhores decisões estratégicas para o longo prazo. O desafio é propiciar informações úteis e relevantes que facilitarão encontrar as respostas certas para as questões fundamentais, em toda a empresa, com um enfoque constante sobre o que deve ser feito de imediato e mais tarde.

Conforme Atkinson et al. (2000 apud LUNKES, 2007), os contadores gerenciais fazem parte da equipe executiva, ajudam na formulação e implementação de estratégias, podendo converter o plano estratégico em medidas operacionais e administrativas.

Padoveze (1997) expõe que a contabilidade gerencial deve atender a todos os segmentos hierárquicos da empresa, através de um sistema de informação contábil gerencial que produza informações de forma específica. Deve existir um bloco de informações para a alta administração da empresa; para a média administração; e, também, para gerenciar cada um dos produtos da companhia, de forma isolada.

Para Crepaldi (2004, p. 25),

a contabilidade gerencial está sofrendo mudanças importantes para refletir o novo ambiente desafiador que as empresas enfrentam. Informações precisas, oportunas e pertinentes sobre a economia e o desempenho das empresas são cruciais para o sucesso organizacional.

Lunkes (2007) menciona que a literatura geralmente divide os usuários da contabilidade gerencial em dois grandes grupos, que são: os usuários internos e externos. Na Figura 1 podem-se ver representados os usuários internos e externos.

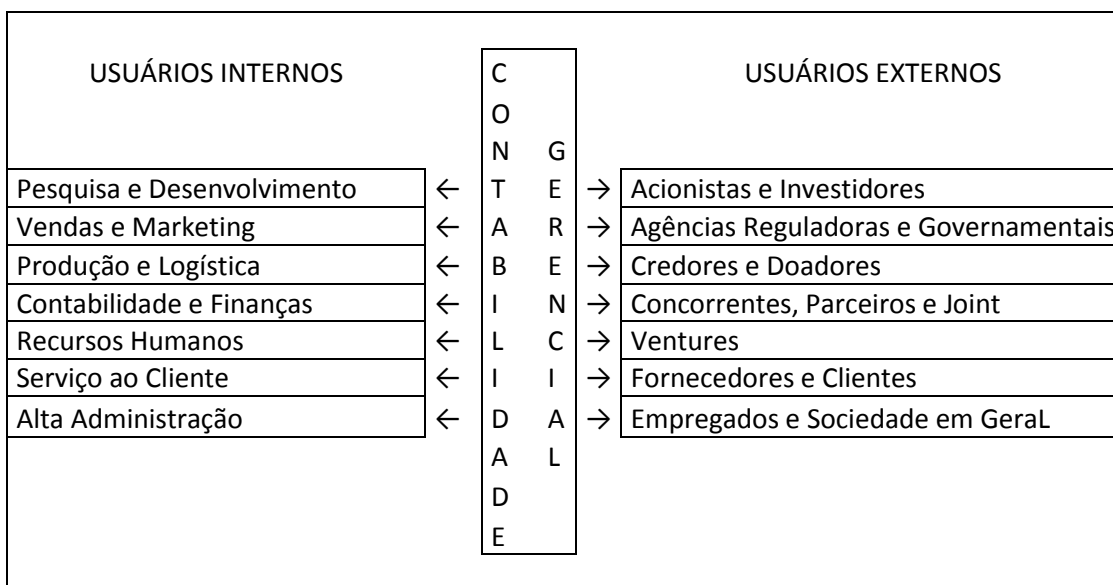


Figura 1: Usuários da contabilidade gerencial

Fonte: Lunkes (2007, p.11)

Os usuários internos incluem todos os colaboradores envolvidos nas atividades de planejar, organizar, dirigir e controlar as operações. Já os usuários externos não estão envolvidos diretamente nas operações, mas sim, interessados no resultado dessas operações e na situação econômico-financeira da organização (LUNKES, 2007).

Conforme Longo (2003 apud Diniz Filho, 2003, p.54),

os elementos da contabilidade gerencial podem ser agrupados em três blocos: 1) o bloco do controle e planejamento financeiro das empresas comerciais, que remete aos registros das movimentações de entrada e saída de dinheiro ou numerários; b) o bloco do gerenciamento dos resultados, que por sua vez se remete ao controle e planejamento dos custos e outros gastos para a empresa desenvolver suas atividades e a programação de receitas; e c) o bloco de apuração e orçamentos dos resultados, que diz respeito à projeção dos dados e ao processo de planejamento econômico financeiro.

As empresas devem utilizar a informações geradas pela contabilidade gerencial para obterem melhorias no seu gerenciamento. Mas para que isso aconteça, a organização deve em primeiro lugar, treinar seus colaboradores e mostrar a importância da contabilidade gerencial, pois, segundo Padoveze (1997, p. 28), “a contabilidade gerencial existe ou existirá se houver uma ação que faça com que ela exista. Uma entidade tem contabilidade gerencial se houver dentro dela pessoas que consigam traduzir os conceitos contábeis em atuação prática”.

2.3 INSTRUMENTOS CONTÁBEIS COMO AUXÍLIO À TOMADA DE DECISÃO

Relacionado aos objetivos da contabilidade, Iudícibus (1997) destaca que o objetivo da contabilidade é fornecer informações estruturadas de natureza econômica, financeira e, subsidiariamente física, de produtividade social, aos usuários internos e externos à entidade objeto da contabilidade.

Assim, a contabilidade está voltada a produzir informações para auxílio à tomada de decisão. Marion (2005, p.25) explica que,

a função básica do contador é produzir informações úteis aos usuários da contabilidade para tomada de decisões. Ressalte-se, entretanto, que, em nosso país, em alguns segmentos da nossa economia, principalmente na pequena empresa, a função do contador foi distorcida (infelizmente), estando voltada exclusivamente para satisfazer às exigências legais.

Lunkes (2007, p.15 e 16) menciona que “para tomar decisões adequadas, é necessário estar consciente e estruturado com as informações pertinentes”, e afirma, ainda, que “o processo de coletar e analisar a informação disponível pode reduzir o risco de uma decisão incorreta ou pelo menos minimizar um possível erro”.

Souza (2007) alega que o empresário deve atuar como administrador financeiro, controlando estoques; contabilizando custos; produzindo planilhas para apurar seus resultados; decidir sobre investimentos; financiamentos; e planejando o fluxo de caixa.

Os contadores gerenciais, segundo Lunkes (2007), tornaram-se especialistas no apoio à tomada de decisão, produzindo informações diversificadas, colocando-as e adaptando-as ao formato mais adequado e facilitando a tomada de decisão dos demais gestores.

Dentre os instrumentos básicos que a contabilidade pode gerar para a tomada de decisão, estão: controle de estoque, demonstração do fluxo de caixa, controle de contas a receber, controle de contas a pagar, controle de bancos e análise do resultado, os quais serão detalhados a seguir.

a) Controle de estoque

Marion (2005) explica que os estoques assumem diferentes conceitos, conforme o tipo de empresa, mas sempre trazem a conotação de algo à disposição, seja de vendas, de transformação ou de consumo.

Para uma empresa comercial, estoques representam o conjunto de mercadorias à disposição de venda; enquanto, para uma empresa industrial, representam a matéria-prima adquirida, tanto em transformação como acabada. E, para uma empresa de serviços, os estoques representam o material de consumo disponível e necessário para o desempenho eficaz de sua atividade, ou seja, não são destinados à venda, mas consumidos na prestação de serviços (MARION, 2005).

Para Zdanowicz (2002, p.206) “a administração dos estoques relaciona-se ao fato da empresa imobilizar recursos financeiros em itens que não apresentam uma liquidez como a do disponível e dos valores a receber”. Resnik (1990) complementa que o estoque em excesso é frequentemente, a maior ameaça à liquidez de caixa. Por isso deve existir um sistema de controle de estoque relativamente eficiente, objetivando diminuir o estoque básico, aumentar a taxa de rotatividade, diminuindo, assim, o investimento anual nesse setor.

Para Ludícibus et al. (2007, p. 104), “os estoques estão intimamente ligados às principais áreas de operação das companhias e envolvem problemas de administração, controle, contabilização e, principalmente, avaliação. O mesmo autor (2007, p.14) menciona que “no caso de companhias

industriais e comerciais, os estoques representam um dos ativos mais importantes do capital circulante e da posição financeira, de forma que sua correta determinação no início e no fim do período contábil é essencial para uma apuração adequada do lucro líquido do exercício”.

Resnik (1990) aponta que pode existir um sistema de controle e registro de estoque específico para cada tipo de empresa. Podem existir os sistemas “permanentes”, que são mais precisos e atualizados, pois toda entrada e saída de mercadorias é atualizada, mas pode existir também, principalmente em pequenas empresas, o controle de estoque feito periodicamente, quando é feita uma contagem física para determinar os níveis de repetição do pedido.

O estoque representa um dos elementos mais importantes do ativo circulante por sua contribuição à obtenção de lucros, por isso, seu controle está no centro da gestão financeira. Daí a importância de compreender os detalhes de controle físico, monetário, contábil e, decorrente disso, a sua correta avaliação (DUBOIS, KULPA e SOUZA, 2006).

b) Demonstração do Fluxo de Caixa

Para Zdanowicz (2002), a preservação da liquidez é o foco predominante das empresas. Essa liquidez é essencial para o cumprimento e a manutenção de todas as obrigações financeiras, bem como para as atividades em curto e longo prazo. Uma das funções do fluxo de caixa é a busca da preservação da liquidez.

Zdanowicz (2002) aponta que o fluxo de caixa é utilizado com a finalidade de detectar o saldo inicial de caixa adicionado ao somatório de ingressos, menos o somatório de desembolsos em determinado período, apresenta excedentes de caixa ou escassez de recursos financeiros pela empresa. O mesmo autor (2002) completa relatando que, havendo excedentes financeiros, o administrador financeiro poderá verificar qual a melhor destinação desses recursos e, havendo falta de recursos possibilitará ao administrador captar nas fontes menos onerosas do mercado.

Para melhor visualização, a figura 2 representa o fluxo de caixa.

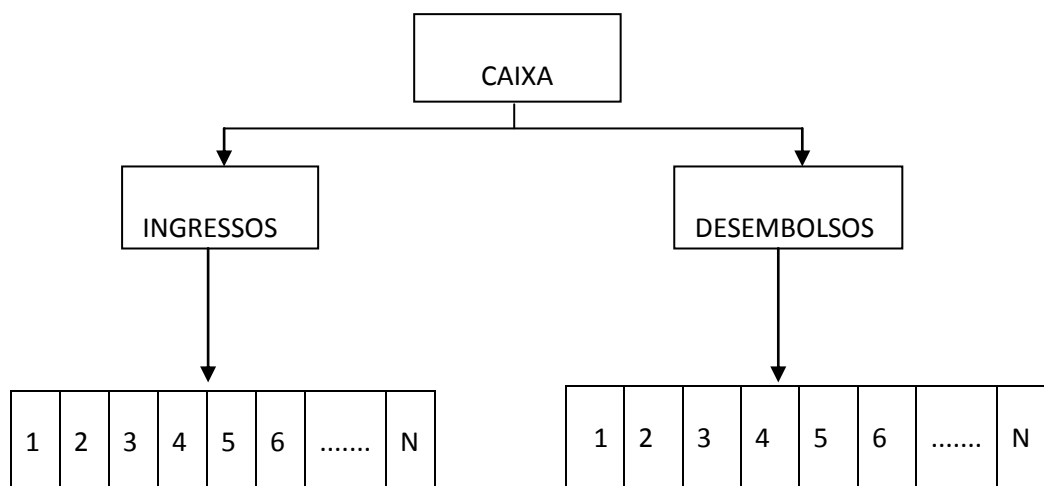


Figura 2: Representação do Fluxo de Caixa
 Fonte: Zdanowicz (2002, p. 25)

Para Iudícibus et al. (2007), existem dois modelos de fluxo de caixa: o direto e o indireto, dependendo do interesse e melhor atendimento dos usuários. Iudícibus et al. (p.445) explicam ainda, que o método direto “explicita as entradas e saídas brutas de dinheiro dos principais componentes das atividades operacionais, como os recebimentos pelas vendas de produto e serviços e os pagamentos a fornecedores e empregados”. E complementam dizendo que “o saldo final das operações expressa o volume líquido de caixa provido ou consumido pelas operações durante um período” (2007, p.445).

Já o método indireto, segundo Marion (2005, p.156) “mostra quais foram as alterações no giro (Ativo Circulante e Passivo Circulante) que provocaram aumento ou diminuição no Caixa, sem explicitar diretamente as entradas e saídas de dinheiro.

Segundo Marion (2005), o método direto possui um poder informativo melhor tanto para os usuários externos quanto ao planejamento financeiro do empreendimento, pois nele são demonstrados todos os recebimentos e pagamentos que, efetivamente, concorreram para a variação das disponibilidades do período.

Conforme, ainda, Marion (2005), o método direto exige maior esforço em sua elaboração, pois deve ser feito todo um trabalho de segregação das movimentações financeiras, exigindo controles específicos para esse fim, tais como, o controle de contas a receber, controle de contas a pagar e controle de bancos.

Para um melhor entendimento do fluxo de caixa, é apresentado, a seguir, no Quadro 1, um modelo adaptado de Zdanowicz (2002, p. 145), em que P= projetado; R= realizado; D= defasagem. Ressalta-se que devem ser discriminados todos os valores a serem recebidos e pagos pela empresa. Quanto mais especificado, melhor será o controle sobre as entradas e saídas de caixa.

Períodos	JAN			...			TOTAL		
ITENS	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1. INGRESSOS									
Vendas à vista									
Cobrança em carteira									
Cobrança bancária									
Desconto de duplicatas									
Venda de itens do ativo permanente									
Aluguéis recebidos									
Aumento de capital social									
Receitas financeiras									
Outros									
SOMA									
2. DESEMBOLSOS									
Compras à vista									
Fornecedores									
Salários									
Compra de itens do ativo permanente									
Energia elétrica									
Telefone									
Manutenção de máquinas									
Despesas administrativas									
Despesas c/ vendas									
Despesas tributárias									
Despesas financeiras									
Outros									
SOMA									
DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)									
SALDO INICIAL DE CAIXA									
DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+-3+4)									
NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO									
EMPRÉSTIMOS A CAPTAR									
APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO									
AMORTIZAÇÕES DE ESMPRÉSTIMOS									
RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS									
SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO									

Quadro 1: Apresentação do modelo de Fluxo de Caixa Indireto

Fonte: Zdanowicz (2002, p. 145)

c) Controle de contas a receber, controle de contas a pagar e controle de caixa e bancos

É importante que o administrador financeiro saiba gerir corretamente os recursos financeiros. Conforme Zdanowicz (2002, p.23) é fundamental que os administradores saibam “dispor o numerário necessário para saldar em tempo hábil os compromissos assumidos com terceiros e maximizar os lucros”.

Zdanowicz (2002, p.188) menciona que “a administração do disponível é o aspecto chave do objetivo para a administração financeira. Quanto maiores forem os recursos disponíveis em caixa, mais prontamente a empresa poderá honrar com seus compromissos”. Segundo Ludícibis et al. (2007) as contas a receber são consideradas um dos mais importantes ativos das empresas. São valores decorrentes de vendas a prazo de mercadorias e serviços a clientes, ou de outras transações que não são originadas do objeto principal da empresa, mas são normais a suas atividades.

Zdanowicz (2002, p.198) complementa que

os valores a receber referem-se às contas correntes, créditos parcelados, contratos de venda a prazo e de vendas condicionadas. Assim, as vendas a prazo dão origem aos valores a receber pela empresa. Apesar das diferentes denominações utilizadas nas empresas, trata-se de todos os negócios realizados a prazo, sob o título geral de contas a receber.

Resnik (1990) aponta para a necessidade de os gestores fazerem um regime de administração de caixa, examinando e controlando as contas a receber. O autor completa que deve ser elaborado um sistema para acompanhamento mensal de quais recebimentos estão em curso, ou seja, aqueles que vencem entre 30 e 60 dias, entre 60 e 90 dias, ou mais de 90 dias.

Ressalta, ainda Resnik (1990), que o problema de grandes valores a receber é que eles não são líquidos e não podem ser utilizados para pagar contas e produzir mais lucros. Daí também a importância de uma política com relação à cobrança, mantendo-se sempre em contato com clientes em atraso.

Referente a contas a pagar, Resnik (1990) as conceitua como o montante devido por uma organização a todos os fornecedores externos, ou seja, elas constituem o conjunto de obrigações que uma empresa possui.

Leite (1997) menciona que para o controle dos pagamentos existem duas etapas. Na primeira, deve ocorrer o registro da obrigação contraída pela empresa no momento da aquisição de ativos, como mercadorias para o estoque e matérias-primas. Já, na segunda etapa, deve ser realizado o registro dos pagamentos dessas obrigações, nos seus respectivos vencimentos.

O controle de saída de caixa para pagamento de contas deve existir para garantia de que somente pagamentos de transações autorizadas são efetuados. Também deve haver uma eficiência do uso do dinheiro, utilizando todos os direitos existentes, como descontos por pagamentos antecipados (WARREN et al., 2009).

Outro meio de controle que deve existir é o controle de bancos. Segundo Warren et al. (2009), muitas empresas utilizam o uso de contas bancárias para reduzir o valor disponível em caixa e para fornecer um registro independente usado para confirmação das transações feitas pela própria empresa.

Então, pelo uso de dinheiro em contas bancárias deve haver um controle efetivo desses valores. Os gestores devem acompanhar esse dinheiro através de extratos bancários, que, segundo Warren et al. (2009, 312), “é um resumo de todas as transações”, postados para o correntista, e pelos quais se tem acesso ao saldo inicial, os acréscimos, as deduções e o saldo final de cada período.

Ainda, conforme Warren et al. (2009, 312) “uma empresa pode usar um extrato bancário para comparar as transações de caixa registradas em sua contabilidade com as que foram registradas pelo banco”. Como pode acontecer de o saldo de caixa mostrado em um extrato bancário ser diferente do saldo de caixa mostrado nos registros contábeis da empresa, resultante de um atraso no registro de transações por qualquer das partes, deve ser feita a reconciliação bancária, que segundo Warren et al. (2009,p.312) “é uma análise dos itens e valores responsáveis pela diferença entre o saldo de caixa informado no extrato bancário e o saldo de caixa no livro-razão”.

d) Análise do resultado

A demonstração do resultado é um relatório designado a evidenciar a composição do resultado das operações da empresa no período (LUNKES, 2007).

Ao final de cada exercício social será apurado o resultado do período, isto é, se houve lucro ou prejuízo. Assim, todas as despesas e receitas são transferidas para Demonstração do Resultado do Exercício, pois não se acumulam despesa e receita de um ano para o outro (MARION, 2005).

Para Santos (2001) o lucro de uma empresa é administrado com base nas funções de planejamento, análise e controle. Conforme Marion (2005, p. 112), “não há dúvida que o objetivo precípua de uma Entidade econômica é o Lucro, mas o “bom Lucro” que remunere condignamente o capital investido pelos proprietários da empresa”.

Conforme Santos (2001, p. 224), o planejamento do lucro consiste “na elaboração de previsões de resultado com o objetivo de gerar informações ou estabelecer metas. A análise do lucro tem por objetivo avaliar o resultado, comparando-o com padrões ou metas estabelecidas”.

Santos (2001) menciona que algumas empresas fazem o planejamento do lucro através da elaboração do orçamento de resultado. Outras, principalmente as empresas de menor porte, por não utilizarem o planejamento orçamentário, projetam o lucro mediante mecanismos mais simples, utilizando projeções de demonstração de resultados ou estimativa direta de resultado.

Dessa forma, a empresa deve buscar medidas que evidenciem e avaliem o resultado da empresa, analisando a situação financeira no decorrer dos meses.

e) Informação de custos

Conforme Martins (2006), a Contabilidade de Custos possui duas funções: auxílio ao controle e auxílio à tomada de decisão. Com relação ao controle, a contabilidade de custos auxilia no fornecimento de dados para o

estabelecimento de padrões, orçamentos e outras previsões, para, em seguida, acompanhar o efetivamente acontecido para comparação com os valores anteriormente definidos.

Relacionada à decisão, a contabilidade de custos auxilia na alimentação de informações sobre valores relevantes que dizem respeito às consequências de curto e longo prazo (MARTINS, 2006). Ainda, segundo Martins (2006, p. 22), “com o significativo aumento de competitividade que vem ocorrendo na maioria dos mercados, sejam industriais, comerciais ou de serviços, os custos tornam-se altamente relevantes quando da tomada de decisões em uma empresa”.

Para a alocação de custos aos produtos ou serviços da empresa existem os métodos de custeio que também ajudam na tomada de decisão (MARTINS, 2006). São exemplos de método de custeio:

- Custeio por Absorção: segundo Martins (2006, p.37) “consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só os de produção; todos os gastos relativos ao esforço de produção são distribuídos para todos os produtos ou serviços feitos”.
- RKW: consiste no rateio não só dos custos de produção como também de todas as despesas da empresa, inclusive financeiras, a todos os produtos (MARTINS, 2006). O RKW pode ser sem ou com departamentalização.
- ABC: para a utilização deste método é necessária a definição de atividades e os direcionadores de custos. Este método consiste em direcionar os custos indiretos aos produtos e serviços, através de atividades. Os direcionadores de custos de atividades são responsáveis por levar o custo de cada atividade aos produtos (MARTINS, 2006). Para Bornia (2002, p. 122), “o custeio baseado em atividades pressupõe que as atividades consomem recursos, gerando custos, e que os produtos utilizam tais atividades, absorvendo seus custos”.
- Custeio Variável: conforme Martins (2006, p. 198), a premissa básica do custeio variável é que “só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o Resultado; para os estoques só vão,

como consequência, custos variáveis.” Para Bornia (2002, p. 55) “no custeio variável, ou também conhecido como direto, apenas os custos variáveis são relacionados aos produtos, sendo os custos fixos considerados como custos do período”.

Uma das informações oriundas da aplicação do custeio variável é a margem de contribuição, a qual, para Martins (2006, p. 179) é “a diferença entre o preço de venda e o custo variável de cada produto; é o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou e que lhe pode ser imputado sem erro”.

Padoveze (1997, p.257) complementa que margem de contribuição “representa o lucro variável. É a diferença entre o preço de venda unitário do produto e os custos e despesas variáveis por unidade de produto”.

Lunkes (2007) apresenta a seguinte fórmula para calcular a margem de contribuição

$$MC = PV - (cv + dv)$$

Ou seja, a margem de contribuição é o valor da receita que permanece depois de deduzir os custos e despesas variáveis. Multiplicando a margem de contribuição unitária pela quantidade de produtos vendidos obtém-se a margem de contribuição total, que somado com a margem de contribuição total de todos os demais produtos e diminuído os custos fixos, obtém-se o resultado da empresa.

Além dos instrumentos comentados anteriormente, existem outros que também podem ser utilizados pelas empresas para a tomada de decisão. Soutes e Guerreiro (2007) citam duas tipologias de artefatos gerenciais: artefatos tradicionais da contabilidade gerencial e artefatos modernos.

Na pesquisa de Soutes e Guerreiro (2007), são considerados artefatos tradicionais de Contabilidade Gerencial: custeio por absorção, custeio variável, custeio padrão, preço de transferência, retorno sobre o investimento, moeda constante, valor presente, orçamento e descentralização. Já, o elenco de artefatos considerados como modernos são: custeio baseado em atividades

(ABC), custeio meta (*target costing*), *benchmarking*, *kaizen*, *just in time* (JIT), teoria das restrições, planejamento estratégico, gestão baseada em atividades (ABM), GECON, EVA (*Economic Value Added*), simulação, *Balanced Scorecard* e gestão baseada em valor (VBM).

Porém para o perfil da empresa estudada estes instrumentos não serão utilizados. São instrumentos pouco usados em pequenas empresas comerciais por não atenderem suas características.

2.4 CARACTERIZAÇÃO DE PEQUENA E MICROEMPRESA COMERCIAL

Há muitas maneiras de se definir uma pequena empresa, porém para Resnik (1990) a melhor definição talvez esteja ligada a um critério funcional: pequenas empresas são aquelas em que o proprietário-gerente controla pessoalmente toda a empresa, pois o tamanho ainda não ditou uma estrutura administrativa substancialmente descentralizada. Cabe destacar que as pequenas empresas, em geral, têm traços distintivos que exigem habilidades e compreensão especiais por parte da administração (RESNIK, 1990).

Segundo Resnik (1990), o que caracteriza, de forma especial, a pequena empresa são os seus recursos escassos e o fato de ser administrada, principalmente, pelo proprietário-gerente. A maioria das pequenas empresas possui pouca disponibilidade de caixa durante, pelo menos, os primeiros anos de operação e ficam altamente vulneráveis a qualquer mudança repentina, tanto dentro da empresa quanto no ambiente geral do negócio.

Pesquisa realizada pelo IBGE (2001), aponta que:

uma importante contribuição das micro e pequenas empresas no crescimento e desenvolvimento do País é a de servirem de “colchão” amortecedor do desemprego. Constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio, e em uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte.

Relacionado com o empreendedorismo brasileiro, outro estudo, realizado pelo Sebrae (2008), indica que, ao longo de dez anos, cresceu a

preocupação do empreendedor em avaliar melhor seu perfil pessoal, realizar o planejamento do negócio e buscar informações antes de investir seus recursos em um empreendimento. Sendo assim, o ambiente empreendedor vem melhorando, contribuindo para o aumento do sucesso das empresas de pequeno porte. A situação melhorou, porém o índice de mortalidades de pequenas empresas ainda é muito elevado.

Conforme Leone (1999 apud VALÉRIO NETTO, 2006), as pequenas e também as médias empresas enfrentam obstáculos relacionados ao reduzido controle sobre o ambiente externo, ao nível de maturidade organizacional muito baixo, à estratégia intuitiva e pouco formalizada, às tomadas de decisão baseadas somente na experiência do fundador, à falta de recursos financeiros, e, à inexistência de departamentos estratégicos para a empresa.

No Quadro 2, a seguir, são apresentadas as características das empresas de pequeno porte, conforme critérios qualitativos apresentados por Rodrigues (2001, p.44).

Administração	Pessoal e Familiar
Planejamento	Informal, pouco difundido na empresa
Capacidade de interpretar e utilizar políticas e dispositivos legais	Pequena
Capacidade de utilizar especialistas	Pequena
Capacidade profissional	Não especializada
Capital	Recursos dos proprietários
Decisão	Centralizada
Estrutura organizacional	Informal
Flexibilidade	Grande
Forma Jurídica	Limitada
Idade média	Pequena
Níveis hierárquicos	Poucos
Número de funcionários	Pequeno
Recursos financeiros	Poucos
Sistema de informação	Poucos
Facilidade de captar recursos financeiros junto a instituição de crédito	Pequena

Quadro 2: Características da Empresa de Pequeno Porte conforme critérios qualitativos
Fonte: Rodrigues (2001, p.44)

Relacionado à classificação das micro e pequenas empresas, em termos de legislação e enquadramento fiscal, de acordo com o IBGE (2001), existe uma variedade de critérios para a definição do que vem a ser considerada micro e pequenas empresas. Tanto por parte da legislação específica, como por parte de instituições/oficiais e órgãos representativos do setor, esses critérios ora são baseados no valor do faturamento, ora no número de pessoas ocupadas, ora nos dois. Ainda segundo o IBGE (2001), as definições atuais para micro e pequena empresas vêm da Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas, ou do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e, ainda, do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Dados publicados pelo IBGE (2001) informam que de acordo com a Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);

II - no caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta a empresa estudada, assim como seu processo comercial e administrativo e os instrumentos contábeis utilizados por ela. Na sequência são apresentadas sugestões de melhoria no seu gerenciamento.

3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa “Moda e Estilo” iniciou suas atividades em 25 de setembro de 2009, em instalações próprias, no município de Antônio Carlos (SC), fundada por 2 irmãs. As proprietárias já atuavam nesse segmento, possuindo, com a família, uma loja de calçados havia nove anos. Decidiram então, abrir em sociedade uma Loja de Confeção Feminina.

Atuando no segmento de confecção e, comercializando também calçados e acessórios femininos, a empresa tem como público-alvo consumidoras jovens.

A administração da empresa está sob a responsabilidade das sócias e, dentro da classificação adotada, é considerada de pequeno porte. Conta, atualmente, com duas colaboradoras, além de uma proprietária, que está permanentemente na empresa, seja na administração ou na parte das vendas.

Por ser uma loja multimarca, seus concorrentes são principalmente as franquias que possuem as mesmas marcas, e lojas que apresentam o mesmo perfil dentro do mesmo município. Assim, busca estar sempre ciente das necessidades de suas clientes e procura oferecer bons produtos, com desconto à vista que as franquias da mesma marca não oferecem.

Os recursos financeiros utilizados pela empresa, até o momento, são próprios, sem necessitar de financiamentos nem de curto e nem de longo prazo.

Por comercializar produtos da moda, as proprietárias cuidam ao máximo, para não comprar produtos em excesso, pois as fábricas não se responsabilizam por peças não vendidas.

As compras de roupas e calçados são feitas por atendimento de representantes na própria loja ou em *showroom* das empresas fornecedoras, onde o representante oferece o mostruário dos produtos, aponta as novas tendências e as novidades da marca. Já os acessórios são adquiridos tanto em São Paulo como através de representantes.

As compras estão relacionadas por períodos sazonais. No inverno, a empresa adquire as mercadorias para o próximo verão, que chegam por volta de agosto na loja. Já as mercadorias de verão são compradas no inverno. Isso se deve ao fato de a aquisição do produto não é feita por conta própria, mas via representantes, e, nesse caso, somente após a compra é que a mercadoria vai para a produção.

Por estar localizada em uma cidade pequena, um fator relevante na compra são as festas típicas, eventos comemorativos, entre outros. Ou seja, a empresa conhece esses eventos e se prepara antecipadamente com a compra de mercadorias. Segundo as proprietárias, a festa de um padroeiro no município representa, em nível de vendas, o segundo Natal da empresa.

As vendas são feitas em uma única sala comercial, de sua propriedade, onde grande parte dos produtos está exposta, excetuando apenas as peças de tamanho repetido.

A empresa comercializa calça jeans, bermudas, blusas, vestidos, saias, uma variada linha de acessórios, como bolsas, cintos, bijuterias, além de vender sapatos e moda praia.

O tipo de mercadorias depende de períodos sazonais. Somente alguns tipos de produtos são vendidos o ano inteiro. Existem mercadorias que têm mais risco de não vender; aquelas que a moda acabou de ditar e que a venda é incerta, mas que o perfil de loja exige que seja feita a compra. Esse tipo de mercadoria pode causar uma explosão de vendas como pode não vender nada. Mas são riscos comuns neste tipo de empresa.

3.2 ANÁLISE DA REALIDADE OBSERVADA

Nesta etapa do trabalho foram analisados o processo comercial da empresa e os instrumentos contábeis que a empresa emprega para a gestão.

A contabilidade financeira da empresa é feita por um escritório terceirizado, localizado na mesma cidade. As demonstrações contábeis são elaboradas apenas para atender aspectos fiscais e burocráticos. A empresa não tem um acompanhamento dessas demonstrações para análise da situação financeira e para auxílio à tomada de decisão.

São as proprietárias mesmas que realizam as atividades financeiras e administrativas. Verificou-se que a empresa possui um *software*, denominado Aplicativos Comerciais, para a informatização da empresa. Este sistema possui várias funções, como controles de: cadastro de clientes, fornecedores, estoque, contas a receber, contas a pagar, cheque pré-datado, bancos, compras, entre outros. Porém, foi analisado que a empresa subutiliza este sistema, utilizando apenas para cadastro de clientes.

As compras de mercadorias são efetuadas de acordo com a necessidade- pela falta do produto na loja. Por estar no primeiro ano de atividade, torna-se mais difícil comprar tomando como base as médias de vendas de períodos anteriores. Verificou-se que a empresa não faz um controle de seus fornecedores, as proprietárias os recebem na loja e, se gostam da mercadoria compram.

As mercadorias chegam normalmente por transportadoras e o frete é pago pela empresa cedente, pois a empresa opta em fazer o pedido mínimo para ter essa bonificação. Assim que a mercadoria chega à loja é conferido o estado e a quantidade das mercadorias. A análise da quantidade é feita em comparação com a nota fiscal, sendo que uma via vai para a contabilidade e a outra fica na loja. Também foi observado que, quando a empresa recebe a mercadoria, não é feito um cadastro das mercadorias, do custo, da quantidade e do preço de venda. Apenas recebe o produto e coloca à venda.

Após o recebimento da mercadoria as proprietárias determinam o preço do produto, aplicando uma margem sobre o custo, o *markup*. Percebeu-se que

não é feita uma análise dos concorrentes que possuem produtos similares e uma análise da percepção de valor dos clientes em relação àquele produto. É aplicada uma margem diferente para cada tipo de mercadoria. Em uma blusa se aplica uma margem, já em um sapato outra, mas tudo sem uma análise.

Depois de formado o preço a mercadoria vai a venda. A empresa faz tanto vendas à vista como a prazo, possuindo crediário próprio. Primeiro é feito um cadastro e consultado do Serviço de Proteção ao Crédito (SPC). Na primeira compra a empresa exige uma entrada de 50%. Aceito o cadastro, é feito um boleto com valor da compra e assinatura/aceite do cliente. Dependendo do valor da compra, o pagamento pode ser realizado em até cinco vezes. Nas vendas à vista a empresa oferece um desconto de 10%.

Foi analisado que a empresa também não possui um controle das mercadorias que saem da loja, assim como acontece na compra de mercadoria. Apenas é anotado o tipo de peça (blusa, vestido, calça, etc.) e o valor da mercadoria. É com esses dados que é paga a comissão para as vendedoras.

Os pagamentos das mercadorias são feitas de acordo com o caixa disponível e com os descontos concedidos. Ou seja, se as empresas fornecedoras concedem descontos na faixa de 10% e a empresa possui caixa, a empresa opta em fazer a compra à vista. Já se o desconto é inferior a 10% a empresa opta em fazer no prazo, normalmente em três parcelas.

Quando chega a mercadoria, é identificada a informação, na nota fiscal, sobre o vencimento e o valor dos títulos. Esses dados são cadastrados em uma agenda para controle de pagamentos. Assim, as proprietárias vão sempre acompanhando o vencimento dos títulos e efetuando os pagamentos. O pagamento normalmente é feito com o dinheiro que entra em caixa na loja. Não é feito por cheque ou cartão da empresa.

Relacionado ao controle de contas a receber, decorrente, principalmente, de vendas a prazo, a empresa possui um fichário com os boletos de cada cliente. À medida que a empresa recebe do cliente, é dado baixa no boleto e o cliente pode levar o boleto consigo. Porém não há um controle das contas a receber, pois não é feito um cadastro dos boletos para

cobrança. A partir do momento que o cliente quita sua dívida e retira o boleto, são perdidos os dados.

Sendo assim, a empresa não possui uma memória dos compromissos assumidos e dos créditos provenientes de venda a prazo. Analisou-se, também, que a empresa não utiliza um fluxo de caixa para registro de todas as entradas e saídas de recursos. Simplesmente é retirado e colocado dinheiro no caixa sem nenhum controle e registro.

Igualmente, foi verificado que a empresa não possui uma análise do resultado. Não é feito um planejamento do lucro, elaborando as previsões de resultado, para, no final de cada período, ser analisado o lucro realizado com o previsto. Também não é feita uma análise de lucratividade de cada produto.

3.3 INSTRUMENTOS CONTÁBEIS PARA APOIO À GESTÃO DA EMPRESA ESTUDADA.

A partir da análise dos instrumentos que a empresa utiliza para o gerenciamento foram analisadas algumas carências, tais como:

- Falta de controle de estoque, com registro de entradas e saídas de mercadorias
- Não possui controle de contas a receber e controle de contas a pagar
- Deficiência de fluxo de caixa, pois não possui controle de entrada e saída de recursos financeiros
- Não possui DRE para apoio à tomada de decisão, apenas para fins fiscais
- Não utiliza a margem de contribuição unitária para análise da contribuição gerada pelas mercadorias para cobrir os gastos fixos
- Não emprega quaisquer outros instrumentos de apoio ao processo decisório, oriundos da contabilidade

Observa-se, assim, que, atualmente, a empresa não utiliza instrumentos contábeis para apoio à tomada de decisão. Com o apontamento dessas carências no gerenciamento da empresa, são apresentadas algumas sugestões de melhorias, com a proposta de utilização de alguns instrumentos contábeis que se adaptem ao tipo da empresa.

As propostas de melhorias deste trabalho estão divididas em: controle de estoque, controle de contas a receber, controle de contas a pagar, fluxo de caixa, DRE e Margem de contribuição, bem como orientações iniciais sobre como organizar um sistema básico de informações para apoio à decisão nesta empresa.

À medida que tais instrumentos forem sendo incorporados à cultura e ao dia-a-dia da organização, podem ser implementados outros, para buscar aperfeiçoamento.

Visto que a empresa estudada possui um *software*, sugere-se que explore ao máximo este instrumento, não utilizando este recurso apenas para cadastro de clientes, mas sim, para todos os controles gerenciais que o *software* possui. Alguns dos instrumentos propostos para a empresa podem ser facilitados com a utilização deste sistema.

O sistema “Aplicativos Comerciais” utilizado pela empresa possui módulos de controle de estoque, de contas a receber, contas a pagar e ainda fluxo de caixa, instrumentos estes que foram propostos neste trabalho.

a) Controle de estoque

Tendo em vista que a empresa não possui registro de entrada e de saída de mercadorias, sugere-se que utilize um instrumento de controle de estoque, para auxílio ao gerenciamento das mercadorias existentes. No Quadro 3, um modelo adaptado Marion (2007, p.111), está exposta a sugestão de melhoria do controle de estoque.

No Quadro 3 está o modelo proposto, preenchido a título ilustrativo, com as informações que a empresa estudada necessita para o controle do estoque. São necessárias informações como: características das mercadorias para a

sua descrição, a medida unitária (PR, PÇ, KIT), custo de aquisição, e a quantidade de mercadorias existentes.

Este controle de estoque permite saber a informação da quantidade inicial de mercadorias, quantidade vendida e saldo final de mercadorias, para um melhor gerenciamento dos estoques.

Como a proposta do controle de estoques foi elaborada de acordo com o método do Custo Médio, a empresa deve possuir este controle para cada mercadoria que comercializa.

CONTROLE DE ESTOQUE "MODA E ESTILO"										
MAIO DE 2010										
DESCRIÇÃO MERC: Calça Dzarm ref: 234.348						Unidade: PÇ				
DATA	OBS.	ENTRADA			SAÍDA			SALDO		
		Quant.	Valor		Quant.	Valor		Quant.	Valor	
			Unit. \$	Total \$		Unit.\$	Total\$		Unit. \$	Total \$
1	est. inic.							8	98,00	784,00
2	compra	3	100,00	300,00				11	99,00	1089,00
3	venda				1	99,00	99,00	10	99,00	990,00
4	venda				2	99,00	198,00	8	99,00	792,00
5	compra	1	112,00	112,00				9	100,44	904,00

Quadro 3: modelo de controle de estoque

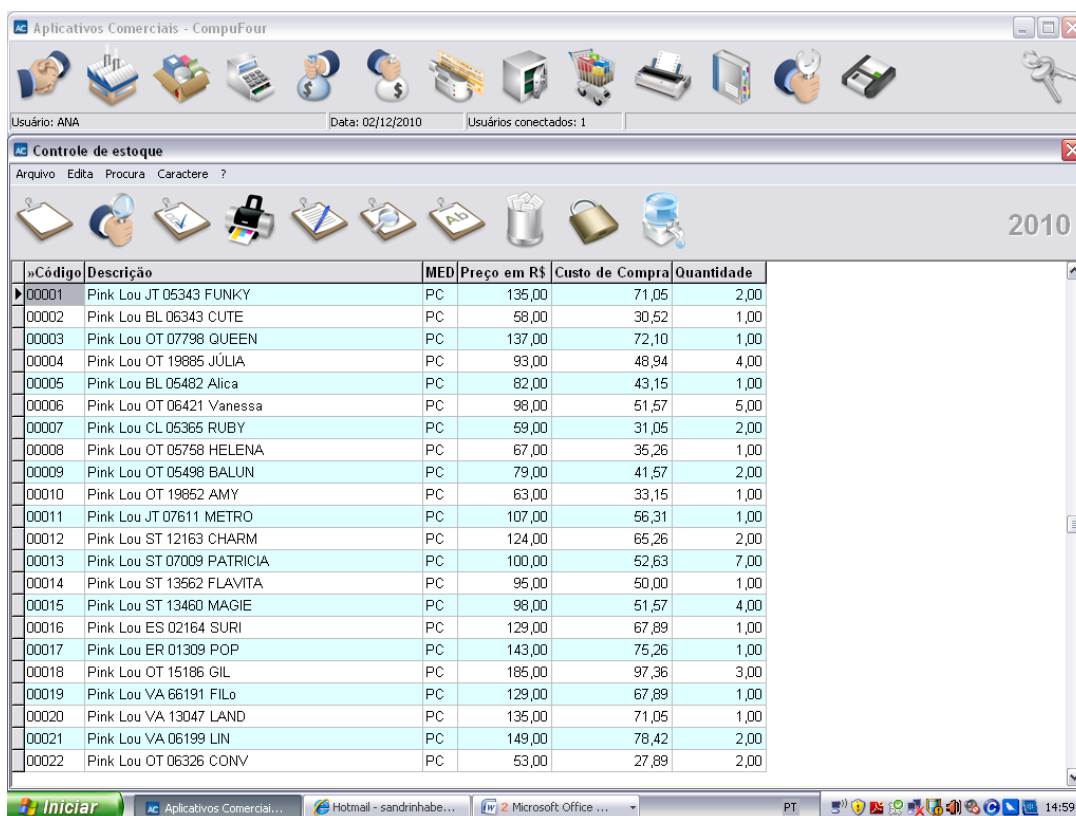
À medida que a empresa vende as mercadorias, deve ser registrada no controle de estoque, a quantidade de mercadorias que foram vendidas, para o correto funcionamento desta medida de controle.

Com a utilização deste instrumento, a empresa terá informação sobre o estoque existente, o que auxiliará na tomada de decisão. Com a utilização destas informações a empresa possui alguns benefícios, como:

- maior rapidez no processo de venda, sem a necessidade de ir até o estoque para verificação de mercadoria disponível;
- maior facilidade na aquisição de mercadorias, pois se possui conhecimento do estoque existente;

- maior competência para não possuir um estoque muito elevado, acima do necessário, para não imobilizar desnecessariamente recursos financeiros, assim como, não deixar o estoque num nível abaixo do necessário, para não haver perda de venda ou compra emergenciais a um custo maior (SOUZA, 2007);
- maior facilidade de fazer uma análise de quais mercadorias possui mais rotatividade.

Com a utilização do *software* a empresa teria maior facilidade para elaborar o controle de estoque. Não precisaria fazer um controle específico (Quadro 3) para cada produto, visto que o software possui essa função e de forma mais prática. Na Figura 3 é demonstrado o controle de estoque existente no sistema “Aplicativos Comerciais”. Cadastrando o código do produto, a descrição da mercadoria, a Medida unitária, o Preço de Venda, o Custo de Compra e a Quantidade, a empresa teria as informações necessárias sobre o estoque existente, para auxílio à tomada de decisão.



»Código	Descrição	MED	Preço em R\$	Custo de Compra	Quantidade
00001	Pink Lou JT 05343 FUNKY	PC	135,00	71,05	2,00
00002	Pink Lou BL 06343 CUTE	PC	58,00	30,52	1,00
00003	Pink Lou OT 07798 QUEEN	PC	137,00	72,10	1,00
00004	Pink Lou OT 19885 JÚLIA	PC	93,00	48,94	4,00
00005	Pink Lou BL 05482 Alica	PC	82,00	43,15	1,00
00006	Pink Lou OT 06421 Vanessa	PC	96,00	51,57	5,00
00007	Pink Lou CL 05365 RUBY	PC	59,00	31,05	2,00
00008	Pink Lou OT 05758 HELENA	PC	67,00	35,26	1,00
00009	Pink Lou OT 05498 BALUN	PC	79,00	41,57	2,00
00010	Pink Lou OT 19852 AMY	PC	63,00	33,15	1,00
00011	Pink Lou JT 07611 METRO	PC	107,00	56,31	1,00
00012	Pink Lou ST 12163 CHARM	PC	124,00	65,26	2,00
00013	Pink Lou ST 07009 PATRICIA	PC	100,00	52,63	7,00
00014	Pink Lou ST 13562 FLAVITA	PC	95,00	50,00	1,00
00015	Pink Lou ST 13460 MAGIE	PC	98,00	51,57	4,00
00016	Pink Lou ES 02164 SURI	PC	129,00	67,89	1,00
00017	Pink Lou ER 01309 POP	PC	143,00	75,26	1,00
00018	Pink Lou OT 15186 GIL	PC	185,00	97,36	3,00
00019	Pink Lou VA 66191 FILO	PC	129,00	67,89	1,00
00020	Pink Lou VA 13047 LAND	PC	135,00	71,05	1,00
00021	Pink Lou VA 06199 LIN	PC	149,00	78,42	2,00
00022	Pink Lou OT 06326 CONV	PC	53,00	27,89	2,00

Figura 3: controle de estoque do sistema “Aplicativos comerciais”
 Fonte: “Aplicativos Comerciais” da empresa estudada

b) Contas a receber

Relacionado a contas a receber, também é proposto que a empresa “Moda e Estilo” utilize um instrumento de controle, para cadastro detalhado de todas as contas a receber. No Quadro 4, é apresentada a proposta de controle de contas a receber.

Para elaborar o controle de contas a receber proposto para a empresa são necessárias algumas informações, como: a data de emissão assim como, a data de vencimento, a especificação da proveniência do direito ao crédito, o nome do cliente ou da empresa que assumiu o compromisso, e o valor a receber.

Empresa "Moda e Estilo"						
Contas a Receber (Maio de 2010)						
Emissão	Histórico	Cliente	Venc.	Valor	Data Recebimento	Valor recebido
01/abr	Venda a prazo	Andréia	01/mai	302,00		
02/abr	Venda a prazo	Ana Paula	02/mai	159,00	02/mai	159,00
02/abr	Venda a prazo	Ângela	02/mai	70,00	02/mai	35,00

Quadro 4: Modelo de controle de contas a receber

A partir do momento que o cliente paga a conta ou uma parcela, é cadastrado o “valor recebido” e a “data recebida”.

Para demonstração deste controle foi feito o cadastro de três direitos a crédito proveniente de venda a prazo. O da cliente Andréia, da cliente Ana Paula e da cliente Ângela. Percebe-se que a cliente Andréia não pagou nada da sua dívida, estando em aberto o campo “Recebido” e “Valor Recebido”. Já a cliente Ana Paula pagou toda a sua dívida inclusive na data correta. E a cliente Ângela pagou a primeira parcela de sua dívida, também na data correta.

Com uma eficiente administração desse instrumento de controle de contas a receber a empresa terá mais facilmente informações, tais como:

- data e montante dos valores a receber, de forma mais acessível;

- relação dos clientes que pagam em dia suas contas;
- relação dos clientes que pagam em atraso;
- acompanhamento da regularidade dos pagamentos;
- com uma relação dos pagamentos em atraso, é mais fácil a empresa ter uma política de cobrança;
- com a análise dos pagamentos em atraso, é mais fácil para a empresa possuir um controle financeiro de cobrança de juros.
- com o cadastro das contas recebidas facilita a elaboração do fluxo de caixa.

Além deste instrumento é necessário que a empresa estabeleça um limite de crédito para cada cliente, com base nas informações cadastrais. A empresa também deve possuir controle sobre a emissão da NF e boletos para cobrança. No final de cada período, fazer o levantamento e confrontá-lo com os valores recebidos e pendentes do recebimento. Havendo boletos em aberto ou vencidos, proceder à cobrança das duplicatas em atraso (SOUZA, 2007).

Como o *software* possui a função de controle de contas a receber, a empresa pode utilizar este módulo para facilitar o gerenciamento dos valores a receber. Este controle que é apresentado na Figura 4 atende as necessidades da empresa estudada, e como o sistema funciona de forma integrada, as informações registradas são direcionadas automaticamente pelo sistema.

Histórico	Cliente	Emissão	»Vencimento	Valor	Recebido	Valor Recebido
Venda a prazo	Andréia Cristina Honorato Coelho	01/04/2010	01/05/2010	302,00		0,00
Venda a prazo	Ana Paula Hoffmann	02/04/2010	02/05/2010	159,00	02/05/2010	159,00
Venda a Prazo	Angela Silva	02/04/2010	02/05/2010	70,00	02/05/2010	35,00

Figura 4: controle de contas a receber do sistema “Aplicativos comerciais”

Fonte: “Aplicativos Comerciais” da empresa estudada

c) Contas a pagar

Relacionado a contas a pagar também foi proposta a utilização de um instrumento de controle de contas a pagar, visto que a empresa não possui atualmente. Este controle proposto é apresentado no Quadro 5 e atende as necessidades do perfil da empresa estudada.

No relatório de contas a pagar proposto para a empresa, é necessário que se tenha informações como: a data de emissão e de vencimento do compromisso assumido, o motivo da dívida (Água/ luz/telefone, despesa diversas, despesas com pacotes de presentes, salários, comissão, impostos, pagamentos para fornecedores), a pessoa física ou jurídica com que a empresa possui a dívida, o número do documento, como o da nota fiscal e a data do vencimento

Empresa "Moda e Estilo"							
Contas a Pagar (Maio de 2010)							
Emissão	Histórico	Fornecedor	Doc.	Venc.	Valor	Data do Pagamento	Valor Pago
01/abr	Fornecedor	Dzarm	234	01/mai	745,00	05/mai	749,00
02/abr	Fornecedor	Someday	456	02/mai	657,00	02/mai	657,00
02/abr	Fornecedor	Tanara	457	25/mai	876,00		

Quadro 5: Modelo de controle de contas a pagar

A partir do momento que as contas vão sendo pagas é necessário que seja evidenciado no relatório de contas a pagar, a data do pagamento e o seu respectivo valor.

Foi demonstrado no relatório proposto o compromisso assumido com três fornecedores. Com a utilização deste relatório percebe-se que o primeiro compromisso não foi pago na data de vencimento, pagando juros de R\$ 4,00. Já o segundo compromisso foi pago no dia correto e o terceiro compromisso ainda não venceu.

Havendo um acompanhamento desse instrumento de controle de contas a pagar, a empresa terá informações mais acessíveis e possuirá alguns benefícios, como:

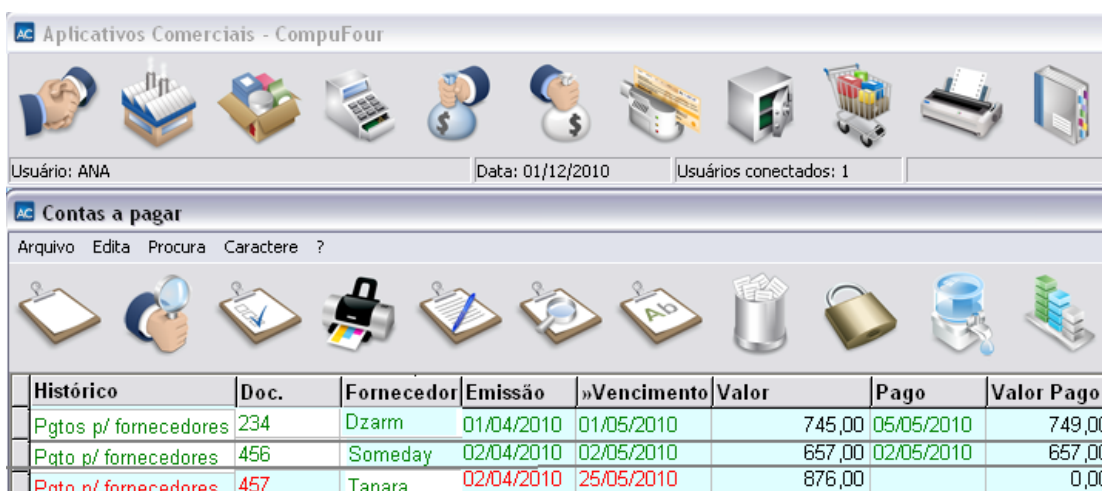
- identificação de todas as obrigações a pagar e seus respectivos vencimentos, para não haver perda de prazo e pagamento de juros;

- na hipótese de dificuldade financeira, será mais fácil identificar qual obrigação pagar primeiro, de acordo com o vencimento mais recente;

- a empresa saberá o montante das suas dívidas e saberá se pode ou não fazer determinado investimento;

- com o cadastro das obrigações pagas é mais fácil elaborar o fluxo de caixa.

Na Figura 5 é apresentado o controle de contas a pagar que o sistema possui. Utilizando este sistema computacional da empresa teria mais facilmente o controle de contas a pagar.



Histórico	Doc.	Fornecedor	Emissão	»Vencimento	Valor	Pago	Valor Pago
Pgtos p/ fornecedores	234	Dzarm	01/04/2010	01/05/2010	745,00	05/05/2010	749,00
Pago p/ fornecedores	456	Someday	02/04/2010	02/05/2010	657,00	02/05/2010	657,00
Pago p/ fornecedores	457	Tanara	02/04/2010	25/05/2010	876,00		0,00

Figura 5: controle de contas a pagar do sistema “Aplicativos comerciais”

Fonte: “Aplicativos Comerciais” da empresa estudada

Este controle atende as necessidades da empresa estudada, pois possui as características essenciais para o controle de contas a pagar. As informações que a empresa necessita são fornecidas por este controle.

d) Fluxo de caixa

Visto ainda que a empresa não possui um controle de entrada e saída de recursos financeiros, foi sugerida a utilização de um fluxo de caixa diário como apresentado no Quadro 6.

Empresa "Moda e Estilo				
Fluxo de Caixa Mês de Maio de 2010				
	Dia 1	Dia 2	Dia ...	Dia 30
1- Saldo Inicial				
2- ENTRADAS				
2.1- Vendas à vista				
2.2- Recebimento de duplicatas				
2.3- Outras Entradas				
Total de Entradas				
3- SAÍDAS				
3.1- Fornecedores				
3.2- Despesas				
3.3- Outras saídas				
Total de Saídas				
4- Saldo Final (1+ 2- 3)				

Quadro 6: modelo de fluxo de caixa

Para composição do saldo inicial de caixa da empresa, item 1 do fluxo de caixa proposto, a empresa deve considerar todos os recursos financeiros existentes no caixa, como dinheiro e cheque.

Relacionado aos totais de entradas (item 2) de recursos financeiros no caixa da empresa, a empresa deve considerar tanto os valores provenientes de venda à vista como o recebimento de duplicatas. Relacionado ao recebimento de duplicatas, a empresa deve manter um controle se o recebimento foi a dinheiro, cheque ou em cartão de crédito. Tem ainda, outras entradas, que podem ser utilizadas para registro de recebimento de juros proveniente de contas recebidas em atraso.

Relacionado aos totais de saída de dinheiro do caixa da empresa (item 3), o modelo proposto deve ser utilizado para controle de saída de recursos financeiro para pagamento de fornecedores, para pagamento de despesas como água/luz/telefone, salários, comissões, produtos de limpeza, ma, entre outras.

Se a empresa mantiver este instrumento de controle atualizado, fica mais fácil conhecer o total de ingressos e o total desembolsos financeiros a qualquer dia do mês.

A empresa também pode acompanhar o realizado, e fazer uma previsão para os períodos futuros, para depois poder confrontar o realizado com essa previsão feita.

Com o resultado do fluxo de caixa a empresa vai ter a situação dos seus recursos financeiros, sabendo se houve excedente de caixa ou escassez de recursos financeiros. Com a utilização de um fluxo de caixa fica mais fácil para a empresa possuir um planejamento financeiro, pois auxilia o acesso as informações com um pouco de antecipação, sabendo se houve necessidade de recursos extras para solver os compromissos ou se houve superávit de caixa.

Terá ainda mais possibilidade de utilizar da melhor forma possível os recursos financeiros disponíveis na empresa, não ficando ociosos. Pois vendo a situação financeira poderá estudar antecipadamente a melhor aplicação a ser feita com a sobra de recursos.

Relacionado ao fluxo de caixa a empresa também pode utilizar o sistema computacional para este controle. Na Figura 6 é apresentado o fluxo de caixa do sistema. Como o software é integrado e as informações são direcionadas automaticamente pelo sistema, possuindo o controle de contas a receber e a pagar o fluxo de caixa é elaborado automaticamente.

Aplicativos Comerciais - CompuFour

Usuário: ANA Data: 01/11/2010 Usuários conectados: 1

Livro caixa

Arquivo Editar Procura Caractere ?

»Data	Histórico	Entrada	Saída	Saldo
05/09/2010	Pgto água mês Agosto	0,00	57,90	533,97
05/09/2010	Produto de Limpeza	0,00	4,59	529,38
05/09/2010	Rec cliente Ana Dias	159,35	0,00	688,73
05/09/2010	Rec Cliente Maria da Silva	202,90	0,00	891,63
05/09/2010	Pag Doc 7301 Para Trifil ind De Meias	0,00	325,00	566,63
05/09/2010	Venda Calça Someday Ref 050.235	189,00	0,00	755,63
05/09/2010	Venda Vestido Pink Lou Ref 030.222	149,00	0,00	904,63
05/09/2010	Mensalidade CDL	0,00	50,00	854,63
06/09/2010	Pag. doc. 236202 para Nowar Ltda	0,00	532,40	322,23
06/09/2010	Pag. doc. 4012363 para Cia.Hering	0,00	315,68	6,55

Figura 6: fluxo de caixa do sistema “Aplicativos comerciais”

Fonte: “Aplicativos Comerciais” da empresa estudada

d) DRE

Também é proposto para a empresa “Moda e Estilo” a utilização do Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE) para fins gerenciais e para auxílio à tomada de decisão. A DRE proposta para a empresa está disposta no Quadro 7. Neste modelo deve ser feito um acompanhamento do realizado em todos os meses do ano, para análise do progresso ocorrido de um período para o outro. O modelo proposto foi elaborado com análise das receitas, despesas e custos que a empresa possui.

MODA E ESTILO- VESTUÁRIO E CALÇADOS LTDA ME				
Demonstração de Resultado do ano 20XX (em R\$)				
	Janeiro	Fevereiro	...	Dezembro
RECEITA COM VENDAS				
Vendas				
(-) DEDUÇÕES DAS RECEITAS COM VENDAS				
Imposto SIMPLES				
CUSTOS				
Custo das mercadorias vendidas				
Custos das mercadorias vendidas				
Comissões				
DESPESAS				
Despesas Trabalhistas				
Pró Labore				
Salários				
13. salário				
Encargos Sociais				
Fgts				
Despesas Gerais				
Energia elétrica, água e telefone				
Material de Expediente				
Honorários contábeis e advocatícios				
Depreciações e Amortizações				
Frete e Carretos				
Despesas Operacionais Financeiras				
Juros, multas e descontos				
Despesas Operacionais Tributárias				
IMPOSTOS, TAXAS E CONTRIBUIÇÕES				
Despesas bancárias/juros financeiros				
Alvarás				
APURAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO				

Quadro 7: Modelo de DRE proposta para a empresa

Esta DRE proposta para a empresa tem como foco auxiliar no gerenciamento da empresa. Comparando as despesas gerais de um mês para o outro, a empresa pode fazer uma análise de como estão suas despesas.

Com a utilização deste demonstrativo a empresa possuirá a evidência da composição do resultado das operações no período analisado. A DRE indica o desempenho na administração das receitas e despesas por parte da administração, visando o objetivo precípua da empresa que é o lucro (MARION, 2005).

A empresa deve planejar o lucro, elaborando previsões de resultado e estabelecendo metas, para depois poder avaliar o desempenho, comparando com o previsto e o realizado.

e) Margem de Contribuição Unitária

Mesmo quando o lucro global da empresa é considerado satisfatório, existe uma necessidade de avaliar o resultado de cada tipo de produto. Muitas vezes, a empresa mantém produtos cujos resultados deficitários são compensados pelos lucros gerados por outros (SANTOS, 2001).

Como a empresa “Moda e Estilo” não possui uma análise do resultado que cada mercadoria que comercializa, a empresa pode utilizar a margem de contribuição unitária para esta análise pois, segundo Martins (2006) a margem de contribuição é a diferença entre o preço de venda e o custo variável de cada produto. Assim, é apresentado no Quadro 8 o modelo proposto para a empresa. Cabe destacar que são valores fictícios apenas para demonstração, que na empresa teria que ter colunas para cada uma das mercadorias comercializadas.

Empresa "Moda e Estilo"					
Análise da Margem de Contribuição (maio de 2010)					
	Merc. 1	Merc. 2	Merc. 3	(...)	TOTAL
RECEITA BRUTA	160,00	98,00	110,00		
(-) Tributos	6,40	3,92	4,40		
(=) RECEITA LÍQUIDA	153,60	94,08	105,60		
(-) Gastos Variáveis	61,60	55,98	72,10		
Custo das mercadorias vendidas	60,00	55,00	71,00		
Comissão	1,60	0,98	1,10		
Frete	0,00	0,00	0,00		
(=) Margem de Contribuição (unitária)	92,00	38,10	33,50		
Volume esperado de vendas	10	10	10		
Margem de Contribuição (Total)	920,00	381,00	335,00		1636,00
(-) gastos Fixos					1200,00
(=) Resultado					436,00

Quadro 8: proposta de planilha de cálculo da MC

A margem de contribuição é a diferença entre a receita bruta, que em termos de produto é o preço de venda, e a soma dos custos e despesas variáveis. Ou seja, entende-se como margem de contribuição como a parcela do preço de venda que ultrapassa os custos e despesas variáveis para a absorção dos custos fixos e, ainda, para formar o lucro (CREPALDI, 2004).

No exemplo apresentado para a empresa “Moda e Estilo”, cada unidade de Produto 1 contribui com R\$ 92 para cobrir os gastos fixos, ou ainda, cada unidade de Produto 1, traz de sobra entre o preço de venda e os gastos variáveis uma quantia de R\$ 92, representando um percentual de 57,5% sobre a receita total.

A utilização da margem de contribuição ajuda a empresa a identificar o volume mínimo necessário de vendas para pagar as despesas fixas e possuir lucro, ajuda a decidir que tipo de produto deve investir em propaganda, auxilia também na formação dos descontos que podem ser concedidos para os clientes, além de ajudar a decidir sobre estratégias de preço e avaliação do desempenho.

Sendo assim, a empresa “Moda e Estilo” deve utilizar o modelo proposto de cálculo de Margem de Contribuição, para fazer uma análise de resultado de todos os tipos de mercadorias que comercializa. Pois este instrumento tem a faculdade de tornar bem mais facilmente visível a potencialidade de cada produto, mostrando como cada um contribui para, primeiramente, amortizar os gastos fixos, e depois, formar o lucro propriamente dito (MARTINS, 2006).

As propostas da utilização destes instrumentos contábeis foram elaboradas a partir do estudo das necessidades e carências mais atuais da empresa estudada.

Cabe ressaltar que para o bom funcionamento desses instrumentos, é necessário o auxílio dos colaboradores, além de um acompanhamento e disciplina no desenvolvimento desses instrumentos.

Como a empresa “Moda e Estilo” possui a necessidade de utilizar instrumentos contábeis para melhorias no seu gerenciamento, a partir desse estudo feito sobre os instrumentos que ela necessita, a empresa deve usar seus conhecimentos adquiridos e utilizar o sistema que já possui, para auxílio ao desenvolvimento dos controles gerenciais necessários.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as conclusões e as recomendações para trabalhos futuros.

4.1 CONCLUSÕES DO TRABALHO

No decorrer desta pesquisa foram identificados os principais instrumentos da contabilidade que podem ser empregados nas organizações. Foram apresentados instrumentos contábeis como controle de estoque, demonstração do fluxo de caixa, controle de contas a receber, controle de contas a pagar, controle de bancos e análise do resultado.

Em seguida foi avaliado o gerenciamento da empresa, para verificar se a empresa estudada utiliza instrumentos contábeis para auxílio à tomada de decisão. Verificou-se que o gerenciamento é feito de forma bastante simples. A empresa é deficiente na utilização de instrumentos contábeis para planejamento, controle e tomada de decisão. Como grande parte das pequenas empresas, utiliza a contabilidade apenas para fins fiscais.

Após análise do gerenciamento da empresa “Moda e Estilo” foram sugeridas melhorias como a utilização de alguns instrumentos contábeis que se adequam a este tipo de empresa. Os instrumentos propostos para auxílio ao gerenciamento foram: controle de estoque, controle de contas a receber, controle de contas a pagar, fluxo de caixa, DRE e Margem de contribuição, como informações iniciais para organizar um sistema básico de informações para apoio à decisão nesta empresa.

Estes instrumentos são importantes para um melhor resultado da empresa, pois norteiam a tomada de decisão de forma mais adequada.

Como as pequenas empresas merecem atenção especial, pelo fato de ser grande o número de falências neste tipo de empresa pela falta de gerenciamento adequado, foi proposto à utilização desses instrumentos

contábeis, fazendo com que a empresa possua mais subsídios para a tomada de decisão e obtenha melhores resultados em sua gestão.

4.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como recomendações para trabalhos futuros sugerem-se:

- Realizar um estudo com a implementação da proposta, aplicando na empresa estudada os instrumentos contábeis que foram propostos para auxílio ao gerenciamento da empresa.
- Propor a utilização de outros instrumentos contábeis na empresa estudada, não somente os que foram propostos neste trabalho.
- Realizar um estudo do mesmo perfil em outras empresas do mesmo ramo.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN Robert S. & YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos**: aplicação em empresas modernas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2004.

DINIZ FILHO, Newton Vianna. **Planejamento econômico e financeiro das pequenas empresas comerciais**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - UFSC, Florianópolis, 2003.

DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Luiz Eurico de. **Gestão de custos e formação de preços**: conceitos, modelos e instrumentos, abordagem do capital de giro e da margem de competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, Willian O. **Contabilidade gerencial**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

IBGE. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviço 2001. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresas2001.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2010.

IUDÍCIBUS, Sérgio; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações**. Aplicável às demais sociedades. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

IUDÍCIBUS, Sérgio. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1997.

IUDÍCIBUS, Sérgio. **Contabilidade Gerencial**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

LEITE, Hélio de Paula. **Contabilidade para administradores**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LUNKES, Rogério João. **Contabilidade gerencial** – Um enfoque na tomada de decisão. Florianópolis: Visual Books, 2007.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 13.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MOSCOVE, S. A., SIMKIN, M. G., BAGRANOFF, N. A. **Sistemas de informações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luíz. **Contabilidade Gerencial**- um enfoque em sistema de informação contábil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RESNIK, Paul. **A Bíblia da Pequena Empresa** - como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser bem sucedido. São Paulo: Makron Books, 1990.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Alice de Fátima. **O relacionamento do ciclo de vida com a transição da contabilidade terceirizada para a contabilidade própria de gestão em pequenas empresas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - UFSC, Florianópolis, 2001.

SANTOS, Edno de Oliveira dos. **Administração financeira das pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SEBRAE. **Agência Sebrae de Notícias**: Crise eleva falência de microempresas. Minas Gerais -2010. Disponível em: <http://www.sebraemg.com.br/Geral/VisualizarDestaque.aspx?Cod_destaque=6878>. Acesso em: 10 ago. 2010.

SEBRAE. **Guia do Prefeito Empreendedor nº 2/2007**: Como e por que implantar a Lei Geral nos municípios. Entenda como a nova legislação da Micro e Pequena Empresa vai impulsionar a economia local e saiba como regulamentar seus dispositivos. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/D6A56CED2D24D458832572C800504609/\\$File/NT000351EE.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/D6A56CED2D24D458832572C800504609/$File/NT000351EE.pdf)>. Acesso em: 12 ago. 2010.

SEBRAE. **10 anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade das Empresas**: São Paulo- 2008. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/4BB33E51D81E5AE2832574E100742A84/\\$File/NT00039182.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/4BB33E51D81E5AE2832574E100742A84/$File/NT00039182.pdf)>. Acesso em: 08 ago. 2010.

SOUTES, Dione Olesczuk; GUERREIRO, Reinaldo. **Uma Investigação do Uso de Artefatos da Contabilidade Gerencial por Empresas Brasileiras**. XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: 22 a 26 de setembro de 2007.

SOUZA, Antônio de. **Gerência financeira para micro e pequenas empresas**: um manual simplificado. Rio de Janeiro: Elsevier: SEBRAE, 2007.

SOUZA, Antonio Carlos de; FIALHO, Francisco Antonio Pereira; OTANI, Nilo. **TCC: métodos e técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

SOUZA, R.M. 2007. **Avaliação de custo, volume e lucro em micro e pequenas empresas comerciais**: um estudo de caso. 107 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá.

VALERIO NETO, Antônio. **Gestão das pequenas e médias empresas de base tecnológica**. Barueri: Minha Editora; Brasília: SEBRAE, 2006.

WARREN, Carl S.; James M. Reeve; Jonathan E. Duchac e Clóvis Luís Padoveze. **Fundamentos de Contabilidade**: Princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de Caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiros. 9.ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.